

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA MAKASSAR**



**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi (SE.) Pada Jurusan Manajemen Ekonomi Fakultas  
Syari'ah dan Hukum UIN Alauddin Makassar

Oleh:

**HJ. MISRIYANI NIEL**  
**NIM.10600108027**

**FAKULTAS SYARI'AH DAN HUKUM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) ALAUDDIN  
MAKASSAR**

**2013**

## **PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Dengan penuh kesadaran, penyusun yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi ini benar adalah hasil karya penyusun sendiri. Jika dikemudian hari terbukti bahwa ia merupakan duplikat, tiruan, plagiat, atau dibuat oleh orang lain, sebagian atau seluruhnya, maka skripsi dan gelar yang diperoleh karenanya batal demi hukum.

Makassar, 25 Desember 2012

Penyusun

**HJ. MISRIYANI NIEL**

NIM : 10600108027

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
**ALAUDDIN**  
M A K A S S A R

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar**” yang disusun oleh Hj.Misriyani Niel., Nim. 10600108027, mahasiswa jurusan manajemen pada Fakultas Syariah dan hukum UIN Alauddin Makassar, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang munaqasya yang diselenggarakan pada hari senin, tanggal 28 Januari 2013, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi (SE), Jurusan Manajemen (dengan beberapa perbaikan).

Makassar, 28 Januari 2013

### **DEWAN PENGUJI**

Ketua	: Prof. DR. H. Ali Parman, M.A.	(	)
Sekretaris	: DR. H.Kasjim, M.Ag	(	)
Munaqisy I	: Prof.DR.Achmad Abubakar, M.Ag	(	)
Munaqisy II	: DR.Hj.Nuraningsih, M.A	(	)
Pembimbing I	: DR.H. Abd. Wahab, M.Si	(	)
Pembimbing II	: Drs. Syaharuddin, M.Si	(	)

Diketahui Oleh:  
Dekan Fakultas Syari’ah dan Hukum  
UIN Alauddin Makassar

**Prof. DR. H. Ali Parman, M.A.**  
NIP. 19570414198503 1 003

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**Assalamu' alaikum Wr. Wb.**

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah penulis panjatkan hanya kepada Allah (Subhanahu Wata'ala) yang telah memberikan kesehatan, kesabaran, kekutan serta ilmu pengetahuan yang Kau limpahkan. Atas perkenan-Mu jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam “Allahumma Sholli Ala Sayyidina Muhammad” juga penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Selama penyusunan skripsi ini, tidak dapat lepas dari bimbingan, dorongan dan bantuan baik material maupun spiritual dari berbagai pihak, oleh karena itu perkenankanlah penulis menghanturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, nikmat serta karunia-Nya.
2. Bapak Prof. DR. H. Ali Parman, M.A, selaku Dekan Fakultas Syari'ah dan Hukum Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.
3. Bapak Drs. Syaharuddin, M.Si, selaku Ketua Jurusan Manajemen Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar,serta Bapak DR.Awaluddin, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Ekonomi.

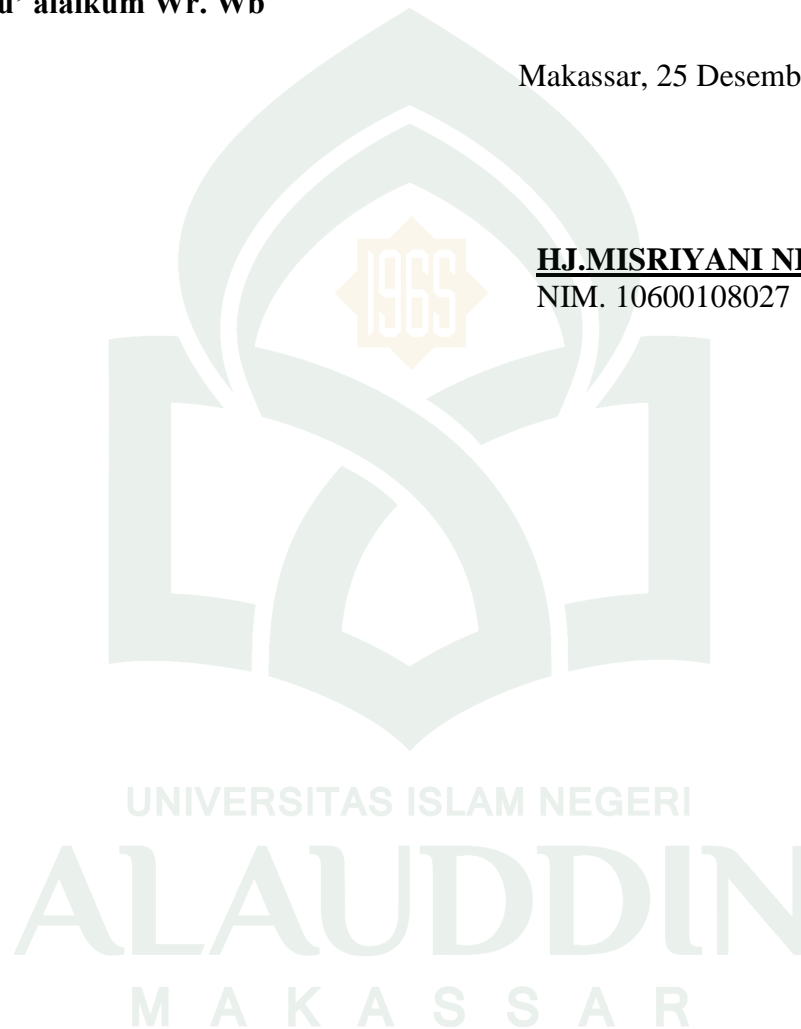
4. Bapak DR.H.Abd Wahab, M.Si, sebagai dosen pembimbing I yang telah memberikan pengarahan, bimbingan, saran yang berguna selama proses penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak, Drs. Syaharuddin, M.Si selaku dosen pembimbing II yang juga telah memberikan pengarahan, bimbingan, saran yang berguna selama proses penyelesaian skripsi ini.
6. Segenap dosen Fakultas Syari'ah dan Hukum Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar yang telah memberikan bekal dan ilmu pengetahuan yang bermanfaat.
7. Bapak pimpinan dan staf Pegawai Dinas Perhubungan Makassar yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian dan membantu selama proses penelitian.
8. Kedua orang tua tercinta yang senantiasa memberikan dukungan moril maupun materil, hingga untaian doa-doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
9. Keluarga kecilku, Suami dan Anakku yang selalu memberikan motivasi dan semangat agar terselesaikannya skripsi ini.
10. Seluruh Sahabat-sahabat di Manajemen Ekonomi, termasuk juga kakak senior, terima kasih atas bantuannya selama ini.
11. Teman-teman KKN Angkatan 47, Posko 1 kelurahan Samata terima kasih atas bantuannya selama ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan guna menyempurnakan skripsi ini.

**Wassalamu' alaikum Wr. Wb**

Makassar, 25 Desember 2012

**HJ.MISRIYANI NIEL**  
NIM. 10600108027



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....</b>	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>iii</b>
<b>PENGESAHAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penulisan .....	3
D. Manfaat Hasil Penulisan .....	4
E. Hipotesis Penulisan .....	4
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kerangka Teori .....	5
B. Kerangka Pikir .....	33
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Daerah Penelitian .....	35
B. Metode Pengumpulan Data .....	35
C. Jenis dan Sumber Data .....	38
D. Metode Analisis.....	39
E. Definisi Operasional.....	41

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

A. Sejarah Umum Berdirinya Perusahaan .....	44
B. Pembahasan .....	52

#### **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	67
B. Saran .....	68

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

#### **RIWAYAT HIDUP**





## DAFTAR GAMBAR

Gambar	halaman
1. Hubungan antara fungsi-fungsi manajemen .....	8
2. Kerangka Fikir .....	33



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Kriteria Penilaian Gaya Kepemimpinan .....	



## ABSTRAK

**Nama : Hj. Misriani Niel**  
**Nim : 10600108027**  
**Judul Skripsi : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar”**

---

Penelitian ini adalah untuk mengetahui Sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Makassar. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif, data diolah dengan kebutuhan model yang digunakan. Sumber data berasal dari *interview*, observasi, dan lembar pengumpulan data.

Teknik pengolahan data menggunakan uji asumsi klasik dan uji hipotesis, serta menganalisis data dengan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan *software SPSS 21 for windows*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Dari hasil perhitungan di atas diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,85, nilai ini berada pada rintangan atau interval 0,800 - 1,000. Dengan demikian dapatlah diinterpretasikan bahwa derajat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar secara kuantitatif dapat dikatakan sangat tinggi atau hubungannya sangat kuat.

$r^2$  = Determinasi.

Koefisien determinasi ( $r^2$ ) adalah sebesar 0,8464 ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar secara kuantitatif sebesar 0,8464 atau 84,64 % sebagai akibat dari pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkannya

***Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Kinerja Pegawai.***

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi yang berjudul “**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar**” yang disusun oleh Hj.Misriyani Niel., Nim. 10600108027, mahasiswa jurusan manajemen pada Fakultas Syariah dan Hukum UIN Alauddin Makassar, telah diuji dan dipertahankan dalam sidang munaqasya yang diselenggarakan pada hari senin, tanggal 28 januari 2013, dinyatakan telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi (SE), jurusan Manajemen (dengan beberapa perbaikan).

Makassar, 28 Januari 2013

### DEWAN PENGUJI

Ketua	: Prof. DR. H. Ali Parman, M.A.	(  )
Sekretaris	: DR. H.Kasjim, M.Ag	(  )
Munaqisy I	: Prof.DR.Achmad Abubakar, M.Ag	(  )
Munaqisy II	: DR.Hj.Nuraningsih, M.A	(  )
Pembimbing I	: DR.H. Abd. Wahab, M.Si	(  )
Pembimbing II	: Drs. Syaharuddin, M.Si	(  )

Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Syari'ah dan Hukum  
UIN Alauddin Makassar

  
**Prof. DR. H. Ali Parman, M.A.**

NIP. 19570414198503 1 003

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### ***A. Latar Belakang***

Manajemen adalah merupakan suatu ilmu atau seni yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana mempengaruhi atau menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Olehnya itu setiap kegiatan atau usaha yang dilakukan dan membutuhkan bantuan orang lain tentunya diperlukan suatu manajemen tersendiri yang relevan untuk diterapkan pada kegiatan atau usaha tersebut. Namun dalam menjalankan suatu manajemen ada beberapa hal yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, yang dalam hal ini fungsi-fungsi manajemen yakni; *planning, organizing, direction, coordination*, dan *controlling* sehingga manakalah salah satu atau sebahagian di antara fungsi-fungsi manajemen tidak dijalankan atau tidak sempurna pelaksanaannya, maka organisasi atau perusahaan tersebut akan sulit untuk mencapai tujuan.

Antara manajemen dan kepemimpinan sering disamakan pengertiannya, walaupun sedikit terdapat perbedaan karena pada dasarnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang sangat luas dan bersifat umum sedangkan manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Asumsi umum menyatakan bahwa tanpa kepemimpinan, maka organisasi tidak akan mencapai tujuan karena kepemimpinan adalah kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi.

Berdasarkan atas struktur organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta terlihat dengan jelas keberadaan kepemimpinan dari berbagai level tertentu, mulai dari pimpinan puncak, menengah, dan bawahan. Mereka yang menjadi pemimpin adalah orang-orang yang memiliki kemampuan dan kecakapan untuk mempengaruhi dan mengajak, mengumpulkan dan menggerakkan orang lain untuk melaksanakan kegiatan yang ada dalam organisasi.

Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan manapun asalkan unsur-unsurnya telah terpenuhi yaitu :

1. Ada orang-orang yang menggerakkan atau mempengaruhi.
2. Ada orang-orang yang digerakkan atau dipengaruhi.

Dalam persoalan amanah ini Allah SWT berfirman dalam Surah An-Nisa ayat 58:<sup>1</sup>

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ  
النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا  
بَصِيرًا﴾

Terjemahnya :

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha Melihat.(An-Nisa Ayat 58).

<sup>1</sup> Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Cet.IV; Semarang: Toha Putra, 2000), h. 128

Keberhasilan seorang pemimpin ditandai dengan keberhasilan karyawannya atau bawahannya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Tentunya sebagian besar keinginan untuk bekerja lebih produktif itu terletak dari bawahan itu sendiri, namun tidak terlepas juga dari bagaimana pengaruh pemimpinnya. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, seorang pemimpin harus mengetahui psikologi dari tiap-tiap karyawan sehingga dengan mudah memberikan motivasi, bimbingan, nasehat, instruksi, bahkan koreksi jika perlu, sehingga dengan sendirinya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut maka judul yang diajukan dalam penulisan ini adalah **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KOTA MAKASSAR”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini : Sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Makassar ?

#### **C. Tujuan Penulisan**

1. Untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Makassar.
2. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Makassar.

#### **D. *Manfaat Penulisan***

1. Sebagai bahan informasi kepada pihak pimpinan perusahaan, tentang pentingnya memahami gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Sebagai bahan informasi kepada pihak-pihak yang ingin mengadakan kajian empiris dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia, khususnya gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk menambah wawasan berpikir dan pengetahuan serta pengalaman dalam memecahkan permasalahan melalui metode ilmiah.

#### **E. *Hipotesis***

Dalam suatu proses penelitian, perumusan hipotesis didasarkan pada rumusan masalah dan tujuan penelitian, sehingga ada pun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

“Diduga bahwa gaya kepemimpinan otokratis dapat memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Makassar “



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. *Kerangka Teori***

##### **1. Pengertian Manajemen**

Dalam setiap jabatan manager selalu melekat suatu tanggung jawab utama, membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang tinggi melalui pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki, baik manusia maupun material. Ini akan tercapai melalui proses manajemen, yang secara formal diartikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan. Jadi manajemen adalah menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Telah diketahui bersama bahwa setiap organisasi atau perusahaan didirikan untuk suatu tujuan tertentu yang ingin dicapai, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek. Tujuan tersebut dapat dicapai bila organisasi atau perusahaan mengelola secara optimal segala sumber-sumber daya atau faktor-faktor produksi yang dimilikinya.

“Sumber-sumber ekonomi (faktor-faktor produksi) yang diperlukan perusahaan dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a. Faktor produksi alam ( material/bahan baku )
- b. Faktor produksi manusia ( tenaga kerja )
- c. Faktor produksi modal ( dana, mesin, gedung dan lain-lain )

d. Faktor produksi manajemen ( keahlian pengelola )

Untuk mencapai hasil yang optimal dari pengelolaan faktor-faktor produksi yang dimiliki tersebut, satu hal yang sangat menentukan adalah proses manajemen. Sebelum lebih jauh melihat proses manajemen, terlebih dahulu dikemukakan pengertian tentang manajemen itu sendiri.

Manajemen pada umumnya diartikan sebagai suatu proses pencapaian tujuan yang telah ditetapkan mulai orang-orang dalam keseluruhan tingkat dalam suatu organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat beberapa ahli tentang manajemen, sebagai berikut :

a. **Horald Koonz, (1990 : 7) Cyril O' donnel dan Heinz Weihrich :**

“Manajemen adalah hal yang esensial dalam segala kerja sama yang terorganisir, begitu juga pada segala tindakan organisasi dalam sebuah perusahaan, manajemen yang efektif dan cerdas menuntut bahwa orang yang bertanggung jawab bagi pekerjaan orang lain, pada semua tingkat dalam setiap jenis perusahaan dapat menganggap dirinya sebagai manager.

b. **Kartini Kartono (1992 : 11)** menyatakan bahwa : “Manajemen adalah aktivitas dalam organisasi, terdiri dari penentuan tujuan (sasaran) suatu organisasi, dan penentuan sasaran-sasaran untuk mencapai sasaran secara efektif.”

c. **Sondang, P.Siagian ( 1997 : 34) :** “Manajemen adalah keterampilan memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggerakkan orang-orang lain dalam organisasi.”

Setelah menelaah beberapa pendapat dari para ahli tentang manajemen, maka didapatkan kesimpulan pengertian manajemen sebagai berikut :

- a. Manajemen merupakan suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha-usaha orang lain.
- b. Untuk mencapai tujuan tersebut diusahakan dengan pengolahan (manajemen) secara optimal semua faktor-faktor produksi melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, (kepemimpinan, komunikasi dan motivasi) dan pengawasan.

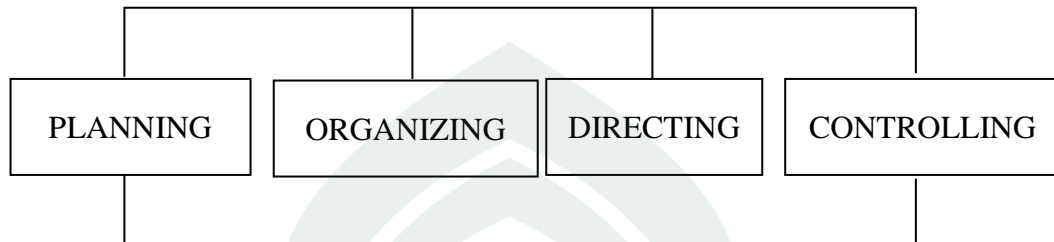
Berdasarkan kesimpulan dari pengertian manajemen di atas, maka faktor manajemen perusahaan sangatlah penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam pencapaian tujuan.

## **2. Fungsi-Fungsi Manajemen**

Mempelajari manajemen dari segi proses berarti mempelajari fungsi-fungsi manajemen atau fungsi-fungsi manager. Dari pembahasan di atas telah disinggung tentang fungsi-fungsi manajemen, yaitu planning (perencanaan), organizing (pengorganisasian), directing (pengarahan), coordinating dan controlling (pengawasan). Semua tingkatan manajemen dalam perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen tersebut.

Hubungan antara fungsi-fungsi manajemen yang satu dengan yang lainnya saling bertautan, dengan kata lain saling mempengaruhi. Meskipun demikian fungsi perencanaan merupakan landasan dari fungsi-fungsi yang

lain. Untuk lebih jelasnya hubungan antara fungsi-fungsi manajemen dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 2.1 Hubungan antara fungsi-fungsi Manajemen**

Secara singkat fungsi-fungsi manajemen tersebut dijelaskan satu persatu sebagai berikut :

a. Perencanaan (*Planning*)

Adalah menetapkan apa yang akan dikerjakan, tujuan dan sasaran perusahaan, menentukan strategi, memilih arah dan tindakan yang diperlukan. Kegiatan perencanaan ini merupakan kegiatan paling awal dari seluruh kegiatan manajemen dengan kata lain perencanaan merupakan tindakan untuk mempersiapkan apa yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dengan membuat keputusan di masa sekarang.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Adalah pengurusan semua sumber dan tenaga dengan landasan fungsi yang tetap serta masing-masing fungsi (persyaratan tugas tata kerja, tanggung jawab dan antara relasi dari fungsi-fungsi) sehingga merupakan

total sistem dimana bagian yang satu menunjang dan saling tergantung antara satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Adalah proses pencapaian pengolahan organisasi dengan motivasi dan membimbing para bawahan agar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian.

d. Pengendalian ( *Controlling* )

Adalah suatu prosedur yang digunakan untuk menilai dan mengawasi apakah pekerjaan atau kegiatan yang direncanakan telah berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 3. Pengertian Pemimpin

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh manager dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong motivasi kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*).

Pemimpin (*leader = head*) adalah seseorang yang menggunakan wewenang dalam kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Leader adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan.

Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya.

Dalam Hal ini Allah SWT Berfirman dalam Surat Al Mujadalah {58} Ayat : 11 (Keunggulan orang yang berilmu pengetahuan dan bekerja keras)

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجْلِسِ فَاَفْسَحُوْا يَفْسَحَ اللّٰهُ لَكُمْ وَاِذَا قِيْلَ اذْكُرُوْا فَاذْكُرُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰوْتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ

Terjemahnya:

Hai orang-orang beriman apabila kamu dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", Maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", Maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Untuk memperoleh kemantapan dalam merumuskan pengertian kepemimpinan ada baiknya dikemukakan terlebih dahulu beberapa pendapat tentang hal itu dalam buku kutipan Sutarto (2001 : 20). Pendapat-pendapat di bawah ini disusun menurut urutan tahun, rumusan itu dikemukakan oleh:

#### 1. Ordway Tead (1935 )

*"Leadership is the activity of influencing people to cooperate toward some goal which come to find desirable."* (Kepemimpinan

adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai beberapa tujuan yang mereka inginkan).

## 2. Reuter (1941)

*“Leadership is an ability to persuade or direct men without use of the prestige or power of formal office or external circumstance”*

(Kepemimpinan adalah suatu *kemampuan* untuk mengajak atau mengarahkan orang-orang tanpa atau kekuatan formal jabatan atau keadaan luar).

## 3. Dubin (1951)

*“Leadership is the exercise of authority and the making of decisions.”* (Kepemimpinan adalah menggunakan wewenang dan membuat keputusan-keputusan).

Dari beberapa macam pendapat tentang intisari pengertian kepemimpinan tersebut ada dua macam yang dominan yaitu mempengaruhi dan saling pengaruh. Perbedaan antara mempengaruhi dan saling pengaruh adalah mempengaruhi mengandung kesan searah, sedangkan saling pengaruh mengandung makna timbal balik. Apabila dilihat dalam kenyataan kerjasama antara sekelompok orang meskipun mempengaruhi berkesan seolah-olah satu arah tetapi yang dipengaruhi pastilah bereaksi apa pun reaksinya. Jadi sebenarnya dalam pengertian mempengaruhi terkandung pula pengertian timbal balik.

Atas dasar itu dapatlah kiranya disusun definisi kepemimpinan yang mudah dipahami, yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 4. Pendekatan Studi Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Dari berbagai penelitian yang telah dilakukan oleh para ahli tentang kepemimpinan telah menghasilkan berbagai teori atau pendapat mengenai kepemimpinan. Teori-teori kepemimpinan tersebut dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan dalam menjelaskan apa yang sebenarnya membuat seorang pemimpin dalam kepemimpinannya itu efektif.

Ketiga pendekatan tersebut adalah sebagai berikut sesuai dengan yang dikemukakan oleh **Marwan Asri** dan **John Suprihanto (1996 : 18)** yaitu “Tiga pendekatan dalam kepemimpinan, adalah :

- a. *Traits*; cara pendekatan terhadap sifat-sifat pemimpin (kepemimpinan timbul sejak orang dilahirkan/bakat), tidak bisa dipelajari.
- b. *Behavior*; cara pendekatan dengan melihat perilaku (mempelajari apa yang dilakukan oleh perilaku yang efektif), bisa dipelajari.
- c. *Contingency*; cara pendekatan dengan melihat situasi,”

Adapun penjelasan ketiga bentuk di atas diuraikan secara singkat sebagai berikut :



**a. Kepemimpinan Menurut Teori Sifat/Ciri-ciri (*Traits*)**

Teori ini memandang bahwa kepemimpinan merupakan suatu kombinasi sifat-sifat bawaan (*Traits*) yang tampak, yang berlaku universal yang dimiliki oleh seorang pemimpin yang ideal diinginkan dalam diri seseorang pemimpin mencakup tentang energi, pandangan, pengetahuan, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan antusiasme dan lain-lain.

Keberhasilan pemimpin dalam pendekatan teori sifat terutama disebabkan oleh dimilikinya sifat-sifat tertentu, yang merupakan kepribadian pemimpin yang menonjol dibandingkan sifat-sifat yang ada pada bawahannya. Namun dalam kenyataannya tidak satupun pemimpin yang memiliki keseluruhan sifat ideal secara sempurna. Sehingga menurut kebanyakan ahli menyatakan bahwa pendekatan sifat boleh menjadi menarik, tetapi sama sekali tidak efisien untuk mengidentifikasi dan memprediksi potensi kepemimpinan.

**b. Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (*Behavior*)**

Pendekatan dengan teori perilaku mencoba untuk melihat dan menentukan bagaimana perilaku para pemimpin yang efektif, bagaimana mereka melakukan pendelegasian tugas, berkomunikasi, memotivasi, pemberian sanksi atau hukuman dan lain sebagainya.

Melalui pendekatan ini diharapkan memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan. Yaitu dengan mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh pemimpin, sehingga demikian dapat mempersiapkan orang-orang untuk menjadi pemimpin melalui pelatihan kepemimpinan.

**c. Kepemimpinan Berdasarkan Teori Situational dan Model Contingency**

Pendekatan dengan teori situasional ini menyatakan bahwa menjadi pemimpin yang efektif itu sangat dipengaruhi oleh beberapa variabel situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Fred Fiedler mengusulkan suatu model berdasarkan situasi untuk efektivitas kepemimpinan. Konsep model ini dituangkan dalam bukunya yang terkenal *A theory of Leadership Effectiveness*.

Fiedler mengembangkan suatu teknik yang unik untuk mengukur gaya kepemimpinan. Pengukuran ini diciptakan dengan memberikan suatu skor yang dapat menunjukkan dugaan kesamaan di antara keberlawanan (*Assumed Similarity between Opposites, ASO*) dan Teman Kerja yang paling sedikit disukai ( *Least Preferred Coworker, LPC* ). ASO memperhitungkan derajat kesamaan paling banyak dan paling sedikit tentang kawan-kawan kerjanya.

Dua pengukuran yang digunakan saling bergantian dan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan tersebut dapat diterangkan sebagai berikut:

1. Hubungan kemanusiaan atau gaya yang lunak (*lenient*) dihubungkan pemimpin yang tidak melihat perbedaan yang besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disukai atau memberikan suatu gambaran yang relatif menyenangkan kepada teman kerja yang paling sedikit disukai
2. Gaya yang berorientasi tugas atau "*hard nosed*" dihubungkan dengan pemimpin yang melihat suatu perbedaan yang besar di antara teman kerja yang paling banyak dan paling sedikit disenangi dan memberikan suatu gambaran yang paling sedikit disukai

Fiedler menyimpulkan bahwa harus diberikan perhatian yang besar terhadap variabel-variabel situasional. Maka sadarlalah ia bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja.

Kepemimpinan situasional menurut Hersey dan Blanchard seperti dalam kutipan Miftah Toha adalah didasarkan pada saling berhubungannya diantara hal-hal berikut ini :

1. Jumlah petunjuk dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan.
2. Jumlah dukungan sosioemosional yang diberikan oleh pimpinan

3. Tingkat kesiapan atau kematangan para pengikut yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi, atau tujuan tertentu.

Dengan demikian walaupun terdapat banyak variabel-variabel situasional yang penting lainnya seperti telah dikemukakan di atas, akan tetapi dalam kepemimpinan situasional ini hanyalah pada perilaku pemimpin dan bawahannya saja. Dalam hubungannya dengan perilaku pemimpin terhadap bawahan terdapat dua hal, yakni: perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

*Perilaku Mengarahkan*; sejauh mana pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah, memberitahukan dan menetapkan apa dan bagaimana peranan yang seharusnya dikerjakan atau dilaksanakan oleh pengikut, melakukan pengawasan secara ketat kepada bawahannya.

*Perilaku Mendukung*; adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya: mendengar, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan.

Perpaduan atau kombinasi dari perilaku utama dari kepemimpinan ini menghasilkan 4 (empat) gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut:

- 1. Kepemimpinan Konsultasi**, tinggi pengarahan dan tinggi dukungan.

Indikator yang digunakan untuk menilai kepemimpinan ini yaitu :

- a. Pemimpin banyak memberikan dukungan terhadap pelaksanaan tugas karyawan ( komunikasi dua arah ).

- b. Pemimpin memberi contoh dan menjadi model bagi bawahan dalam hal bekerja secara profesional yang efektif dan efisien.
- c. Pemimpin menerima pendapat berupa ide, saran dan kritikan dari bawahan namun pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- d. Pemimpin menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan ditetapkannya.
- e. Pemimpin tetap mengawasi dan mengarahkan dalam penyelesaian tugas bawahan.

**2. Kepemimpinan Instruksi,** tinggi pengarahan rendah dukungan indikator yang digunakan untuk menilai kepemimpinan ini yaitu :

- a. Pemimpin sangat menekankan segi penyelesaian tugas dan pencapaian tujuan kelompok
- b. Pemimpin banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan (komunikasi satu arah)
- c. Pemimpin memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi karyawan.
- d. Pemimpin secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas atau pekerjaan bawahan serta tegas dalam pemberian sanksi atau hukuman jika terjadi pelanggaran atau kesalahan pada pelaksanaan tugas bawahan.
- e. Pembuatan keputusan semata-mata dilaksanakan oleh pemimpin.

**3. Kepemimpinan Partisipasi,** tinggi dukungan dan rendah pengarahan (tinggi kekompakan, rendah tugas kerja ). Indikator yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan ini yaitu :

- a. Pemimpin banyak memberikan dukungan tetapi sedikit dalam kekompakan.
- b. Pemimpin sangat menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan dengan bawahan dalam kelompoknya.
- c. Pemimpin kurang memperhatikan tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian tugas bersama.
- d. Pemimpin menyusun keputusan atau kebijaksanaan bersama kelompok yang berorientasi pada bawahan, keputusan sebagian besar berada pada pihak bawahan.
- e. Pengawasan terhadap pekerjaan/tugas bawahan kurang diperhatikan oleh pemimpin, bawahan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

**4. Kepemimpinan Delegasi,** rendah dukungan dan rendah pengawasan (rendah tugas/kerja, rendah kekompakan). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengetahui kepemimpinan ini yaitu sebagai berikut :

- a. Pemimpin kurang memberikan pengarahan dan dukungan terhadap pekerjaan / tugas bawahan atau karyawan.

- b. Pemimpin mendiskusikan masalah bersama bawahan, keputusan kesepakatan yang dicapai didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.
- c. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pekerjaan dengan petunjuk, kemampuan dan keyakinan untuk memiliki tanggung jawab dalam pengarahan perilaku dari mereka sendiri.
- d. Bawahanlah yang memiliki contoh atau pengawasan untuk memutuskan tentang permasalahan yang ada dalam perusahaan.

Salah satu dasar dari kepemimpinan situasional memperhatikan tingkat kematangan bawahan. Kematangan bawahan dalam hal ini adalah kemampuan dan kemauan dari orang-orang untuk bertanggung jawab dalam pengarahan perilakunya. Sesuai yang ditulis oleh Sutarto bahwa “mengenai tingkat kematangan terdiri dari dua dimensi yaitu “*job maturity*” (kematangan kerja) dan “*Psychological maturity*” (kematangan jiwa). Kematangan kerja berhubungan dengan *ability* (kemampuan), sedangkan kematangan jiwa berhubungan “*Willingness*” (kemauan).

Selanjutnya Sutarto menyatakan bahwa tingkat kematangan bawahan dapat diperinci menjadi 4 tingkat dasar hubungannya dengan gaya kepemimpinan yang digunakan yaitu :

1. Tingkat kematangan rendah dengan ciri; tidak mampu dan tidak mantap. Gaya kepemimpinan yang digunakan untuk

mempengaruhi perilaku bawahan pada tingkat ini adalah gaya kepemimpinan instruksi.

2. Tingkat kematangan sedang, dengan ciri; tidak mampu tetapi mau atau yakin. Gaya kepemimpinan yang sesuai digunakan adalah konsultasi.
3. Tingkat kematangan madya ketingkat kematangan tinggi, dengan dicirikan; mampu tetapi tidak mau, tidak mantap. Gaya kepemimpinan yang tetap digunakan adalah partisipasi.
4. Tingkat kematangan tinggi, dengan ciri; mampu/cakap dan mau/yakin. Delegasi menjadi gaya kepemimpinan yang cocok untuk mempengaruhi perilaku yang tingkat kematangannya tinggi.

Keempat gaya kepemimpinan di atas tidak ada lebih baik atau lebih buruk. Hal ini sangat tergantung dari macam kelompok yang dipimpin. Variabel-variabel dari faktor situasi lainnya juga turut berpengaruh antara lain; waktu, tuntutan tugas, organisasi, harapan-harapan dan kemampuan atasan/pimpinan, teman sejawat dan bawahan. Namun variabel-variabel ini tidak memberikan kemungkinan bagi pemimpin untuk menguji ketepatan semua variabel di atas, sebelum memutuskan gaya mana yang diterapkan. Artinya kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengadaptasikan gaya agar sesuai dengan situasi tersebut.



#### d. Fungsi Pemimpin dan Kepemimpinan

Fungsi artinya jabatan (pekerjaan) yang dilakukan atau kegunaan sesuatu hal atau kerja suatu bagian tubuh. Sedangkan fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antara individu di dalam situasi sosial suatu kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi seperti :

1. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin.
2. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan (*support*) atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Konsultasi.

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahwa pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Dengan

menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan–keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

## 2. Fungsi Instruksi.

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

## 3. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan sebagai pelaksana.

## 4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang–orang penerima delegasi itu harus diyakini

merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

#### 5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Seluruh fungsi kepemimpinan tersebut diselenggarakan dalam aktivitas kepemimpinan secara integral. Pelaksanaannya berlangsung sebagai berikut:

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- b. Pemimpin harus mampu memberikan petunjuk yang jelas.
- c. Pemimpin harus berusaha mengembangkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- d. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.
- f. Pemimpin harus berusaha menumbuhkembangkan kemampuan memikul tanggung jawab.
- g. Pemimpin harus mendayagunakan pengawasan sebagai alat pengendali.

Kepemimpinan seorang pemimpin pada umumnya ingin merefleksikan sifat-sifat dan tujuan dari kelompoknya. Selanjutnya dipaparkan beberapa pendapat dari para penulis tentang tugas dan fungsi kepemimpinan antara lain **Kartini Kartono** menyatakan :

“Fungsi kepemimpinan ialah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi-motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan-jaringan komunikasi yang baik, dan membawa para pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju, sesuai dengan ketentuan waktu.

Dalam tugas-tugas kepemimpinan tercakup pula pemberian insentif sebagai motivasi untuk bekerja lebih giat. Insentif materil dapat berupa : uang, sekuritas fisik, jaminan sosial, premi, bonus, kondisi kerja yang baik, jaminan pensiun, fasilitas tempat tinggal yang menyenangkan dan lain-lain.

Selanjutnya pendapat Sondang P. Siagian menyatakan fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki yaitu :

1. Pemimpin selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
2. Wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi.
3. Pemimpin selaku komunikator yang efektif.
4. Mediator yang handal, khusus dalam hubungan ke dalam, terutama dalam menangani konflik.

5. Pemimpin selaku integrator yang efektif, rasional, objektif dan netral.

Dengan menelaah berbagai pendapat di atas tentang fungsi dan tugas pemimpin/kepemimpinan, dapatlah dinyatakan bahwa keberhasilan organisasi atau perusahaan juga dapat ditentukan oleh keberhasilan pemimpin dengan kepemimpinannya dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Salah satu tugas atau fungsi pemimpin yang sangat strategik adalah “memberikan motivasi kerja kepada karyawan/bawahan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan produktif dalam usaha mencapai tujuan organisasi perusahaan”.

## 5. Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik.

Sedangkan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari

perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan, secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dalam mencapai tujuan, sebagaimana telah dikemukakan di atas, yakni untuk dapat menguasai atau mempengaruhi serta memotivasi orang lain, maka lazimnya digunakan empat macam gaya kepemimpinan, yakni :

1. ***Democratic Leadership*** adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada “kemampuan untuk menciptakan **Moral**” dan kemampuan untuk menciptakan **Kepercayaan**” ( penganut gaya ini antara lain adalah Chaster Barnard, Sins Simon, Konnts & O’ Donnel dan lain-lain).
2. ***Dictatorial atau Autocratic Leadership***, yakni suatu gaya *leadership* yang menitik beratkan kepada “kesanggupan untuk **memaksakan**” keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk kepentingan pribadinya dan/atau golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apa pun.(penganutnya terdiri atas orang-orang diktator, antara lain Hitler, Mossolini, Stalin dan lain-lain).
3. ***Paternalistik leadership***, yakni bentuk antara gaya pertama (*democratic*) dan kedua (*dictatorial*) di atas. Yakni pada dasarnya

kehendak pemimpin juga harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur Demokrasi. Sistem ini dapat diibaratkan “**diktator**” yang berselimutkan “**demokratis**”.

4. ***Free Rein Leadership***, yakni salah satu gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan pengoperasian SDM kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pemimpin di sini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilaksanakan oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan ini terutama diterapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia.

Terlepas dari salah satu gaya yang dianut oleh seorang pemimpin (*Leader*), dapat disimpulkan bahwa untuk memotivasi karyawan, gaya mana yang akan diterapkan tergantung dari keadaan, situasi, waktu dan tempat.

## 6. Pengertian dan Penilaian Kinerja

Benardin dan Russel dalam Achmad S. Ruky (2001:15) menyatakan bahwa “Performance atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”

Saeruddin Mandra (Bahan kuliah PPS-STIEM:2001) menyatakan bahwa, “Kinerja adalah unjuk kemampuan kerja para pekerja baik secara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi”.

Dalam kedua definisi tersebut, kedua penulis lebih menekankan pengertian kinerja sebagai hasil atau apa yang keluar (outcomes) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi mereka pada organisasi.

Untuk mengukur kemampuan kinerja karyawan maka dilakukan penilaian atau nilai seorang individu karyawan bagi organisasinya, dilakukan oleh atasan atau seseorang yang berada dalam posisi untuk mengamati/menilai kinerja. Penilaian ini dilakukan secara sistematis mengenai kinerja dalam pekerjaannya dan posisinya untuk pengembangan. Penilaian dimaksudkan untuk mengukur kontribusi karyawan kepada organisasi tempat bekerja. Penilaian merupakan gambaran sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dengan pekerjaan dari seseorang atau satu kelompok.

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam sumber daya manusia yang dimulai dengan penetapan tujuan dan diakhiri dengan evaluasi. Proses tersebut pada garis besarnya menurut Achmad S. Ruky (2001:18) terdiri dari lima kegiatan yaitu :

1. Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dari karyawan tersebut. Langkah perumusan tersebut mencakup kegiatan menetapkan



dalam hal atau bidang apa saja seorang dituntut untuk memberikan kontribusi berupa hasil.

2. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu, termasuk penetapan standar kinerja dan tolok ukur.
3. Melakukan monitoring, melakukan koreksi memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah
4. Menilai kinerja karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai (actual) dengan standar atau tolok ukur yang telah ditetapkan dalam langkah yang pertama. Penilaian di sini mencakup kegiatan mengidentifikasi bidang-bidang yang ada dirasakan terdapat kelemahan pada orang yang dinilai.
5. Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan. Dalam proses pemberian umpan balik, atasan dan bawahan membicarakan cara-cara untuk memperbaiki kelemahan yang telah diketahui dengan tujuan meningkatkan kinerja pada periode berikutnya.

Achmad S. Ruky (2001: 20 - 21) ada sejumlah tujuan yang dapat dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan dari penilaian kinerja diantaranya yaitu:

1. Meningkatkan kinerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok, sampai setinggi-tingginya dengan memberikan kesempatan

pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran kerja dan standar prestasi yang harus dicapai dan diteliti dan menilai hasil-hasil yang sebenarnya dicapai pada akhir kurun waktu yang ditetapkan.

2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan, yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas. Dengan kata lain, peningkatan produktivitas sumber daya manusia secara keseluruhan diusahakan dicapai melalui peningkatan prestasi kerja karyawan secara perorangan (individu).
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan dengan cara memberikan umpan balik pada mereka tentang prestasi mereka.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Pada gilirannya usaha ini akan membantu perusahaan untuk mempunyai pasokan tenaga yang cakap dan terampil yang cukup untuk pengembangan perusahaan di masa depan.

5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan pegawai dengan tingkat gajinya atau imbalannya sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya. Dengan demikian jalur komunikasi dan dialog akan terbuka, dan diharapkan bahwa proses penilaian kinerja akan mengeratkan hubungan antara atasan dan bawahan.

Untuk mencapai tujuan tersebut, Achmad S. Ruky (2001: 48) menetapkan sejumlah faktor atau karakteristik yang diberlakukan secara umum untuk semua pekerjaan yaitu:

1. Kuantitas pekerjaan, yaitu volume pekerjaan yang dapat diselesaikan persatuan waktu.
2. Kualitas pekerjaan, yaitu mengukur ketepatan (akurasi) ketelitian dan kepuasan orang yang dilayani.
3. Kejujuran, jujur berarti berterus terang (tidak munafik) dan mengatakan apa adanya.
4. Ketaatan, yaitu taat pada aturan dan atasan.
5. Inisiatif, yaitu mencari metode kerja yang lebih efektif dan efisien sehingga lebih cepat menyelesaikan tugas.
6. Kecerdasan, yaitu suatu pengukuran yang berhubungan dengan IQ dalam bekerja sehari-hari.

## **7. Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan sangat diperlukan dalam suatu organisasi, kemampuan seorang pemimpin untuk menggerakkan atau mempengaruhi bawahan atau karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor astern kepemimpinannya. Secara individu, manusia mempunyai karakteristik khusus, dan tiap-tiap manusia mempunyai pendekatan tersendiri untuk dipengaruhi atau mempengaruhi orang lain.

Bawahan yang bekerja dengan tingkat kinerja yang tinggi atau baik akan dapat meningkatkan produktivitas. Seorang pemimpin yang sukses harus mampu melihat dan menganalisa dengan tepat tentang motif-motif dari bawahan atau karyawan sehingga mendorong mereka bekerja dengan baik. Olehnya itu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan bukan hanya ditentukan oleh kepemimpinan pemimpin, melainkan juga dari bawahan sebagai pelaksana dari kegiatan perusahaan yang memberikan peranan sangat penting.

Setiap pemimpin atau manajer mungkin telah mengamati perbedaan antara apa yang mendorong mereka bertindak dan apa yang memicu seorang rekan untuk bertindak. Pengalaman ini merupakan syarat mutlak bagi setiap perubahan cara-cara mendorong kinerja.

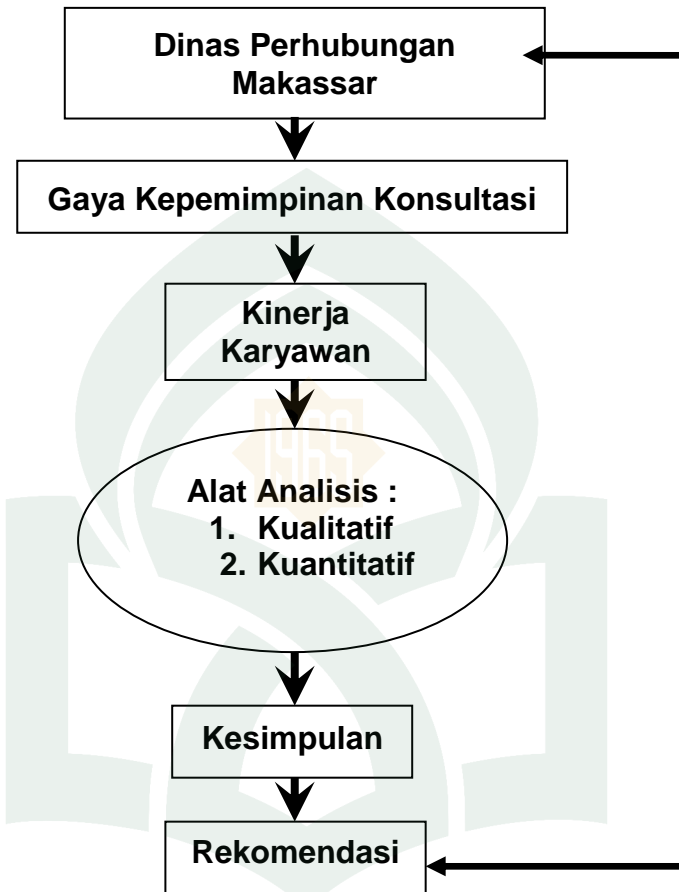
Bagi para bawahan atau karyawan cenderung untuk bekerja dengan semangat tinggi apabila telah sesuai dengan apa yang diinginkannya. Dimana hal ini sesuai dengan pendapat umum yang menyatakan bahwa

pada dasarnya kenapa seseorang bekerja dengan semangat yang tinggi karena pekerjaan tersebut memberikan apa yang ingin didupatkannya.

Olehnya itu jelaslah bahwa salah satu unsur atau faktor yang mampu memberi semangat kerja atau peningkatan kinerja bawahan tidak lain adalah gaya atau sistem kepemimpinan itu sendiri, sehingga apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan sesuai dengan situasi atau keadaan organisasi khususnya terhadap bawahan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan/bawahan, begitu pula sebaliknya. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja bawahan/karyawan.

#### **B. *Kerangka Pikir***

Diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan lebih banyak bersumber dari faktor yang ada dalam perusahaan itu sendiri selebihnya faktor di luar perusahaan. Dimana seorang pemimpin dalam suatu perusahaan dengan memakai Gaya kepemimpinannya dapat mempengaruhi kinerja bawahannya sehingga sinergitas dengan tingkat occupancy, sesuai harapan serta tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**Skema Kerangka Pikir :**

**Gambar 2.2. Kerangka Pikir**

### **BAB III**

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **A. Daerah Penelitian**

Perusahaan yang menjadi obyek penelitian penulis adalah Dinas Perhubungan Makassar. Adapun waktu penelitian yang digunakan dalam penulisan ini mulai pada bulan Mei 2012 sampai Juli 2012.

### **B. Metode Pengumpulan Data**

Ada tiga model penelitian yang sering digunakan yaitu metode sensus, sampling, dan study kasus. Teknik pengumpulan data dalam metode penelitian ini dilakukan dari sebagian populasi yang dianggap mewakili keseluruhan ciri populasi yang dikehendaki. Berdasarkan penelitian di atas maka pengumpulan data dilakukan melalui :

#### **1. Penelitian kepustakaan ( Library Research )**

Telaah literatur-literatur yang relevan dengan permasalahan yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan konsep dalam upaya menyusun landasan teori yang berguna dalam pembahasan selanjutnya. Literatur-literatur tersebut berupa buku, skripsi, laporan, artikel, dan lain-lain.

#### **2. Penelitian Lapangan ( Field Research )**

Dilakukan dengan cara observasi ke lokasi penelitian. Teknik yang digunakan yaitu :

- a. Kuisisioner ; adalah suatu daftar pertanyaan yang dibutuhkan dari masing-masing responden yang menjadi sampel.
- b. Wawancara ; adalah suatu kegiatan untuk melaksanakan tanya jawab secara langsung terhadap responden yang menjadi sampel.
- c. Observasi ; adalah merupakan penelitian awal atau pra penelitian dengan maksud untuk mengidentifikasi berbagai masalah yang ada di lapangan yang ada relevansinya dengan penelitian ini.
- d. Dokumentasi ; yaitu digunakan untuk memperoleh sejumlah data melalui bahan dokumen tertulis tentang hal-hal yang relevan dengan kebutuhan penulis.
- e. Populasi ; adalah semua pegawai dan Sampel adalah Pegawai Dinas Perhubungan Makassar yang dipilih secara acak.

Metode pengukuran dalam pengumpulan data yang digunakan adalah dengan tehnik angket. Dengan cara ini diharapkan memperoleh sebagian besar data yang dibutuhkan sesuai dengan kuesioner / angket yang diedarkan kepada responden berisi pertanyaan-pertanyaan tentang variabel-variabel yang akan diukur atau yang ingin diketahui.

Setiap item pertanyaan diberi 4 (empat) alternatif jawaban, dengan masing-masing jawaban diberi bobot sebagai berikut :



1. Alternatif jawaban SL (selalu) bobot nilainya = 4
2. Alternatif jawaban SR (Sering) bobot nilainya = 3
3. Alternatif jawaban KK (Kadang-kadang) bobot nilainya = 2
4. Alternatif jawaban TK (Tidak pernah) bobot nilainya = 1

Khusus untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan yang ditentukan dalam angket/kuesioner ditetapkan kriteria-kriteria seperti dijelaskan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 3.1**  
**Kriteria Penilaian Gaya Kepemimpinan**

Item Pertanyaan	Alternatif Jawaban			
	Selalu (SL)	Sering (SR)	Kadang-kadang (KK)	Tidak Pernah (TP)
1	G1	G2	G3	G4
2	G1	G2	G3	G4
3	G1	G2	G3	G4
4	G1	G2	G3	G4
5	G1	G2	G3	G4
6	G1	G2	G1	G4
7	G1	G3	G2	G4
8	G1	G3	G2	G4
9	G1	G3	G2	G4
10	G2	G1	G3	G4
11	G3	G1	G2	G4
12	G1	G2	G3	G4
13	G1	G2	G3	G4
14	G1	G2	G3	G4
15	G2	G1	G3	G4
16	G2	G1	G3	G4
17	G2	G1	G3	G4
18	G3	G2	G1	G4

Keterangan :

- G1 : Kepemimpinan “konsultasi” (tinggi pengarahan, tinggi dukungan)
- G2 : Kepemimpinan “instruksi” (tinggi pengarahan, rendah dukungan)
- G3 : Kepemimpinan “partisipasi” (rendah pengarahan, tinggi dukungan)
- G4 : Kepemimpinan “delegasi” (rendah pengarahan, rendah dukungan)

Sedangkan untuk mengukur variabel tingkat kinerja, digunakan kriteria-kriteria tertentu yaitu : jika total point dari jawaban mengenai kinerja berbeda pada interval sebagai berikut :

56 - 65	berarti sangat tinggi
46 - 55	berarti tinggi
36 - 45	berarti sedang
26 - 35	berarti rendah
16 - 25	berarti sangat rendah

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Adapun jenis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dengan permasalahan yang dipecahkan melalui penelitian.
2. Data sekunder yaitu jenis data tertulis berupa dokumen laporan-laporan yang sumbernya diperoleh dari semua bahan yang tertulis, arsip dan dokumen dari perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Misalnya data tentang struktur organisasi, keadaan personalia serta literatur-literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dan lain sebagainya.

#### D. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam membahas permasalahan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Analisis deskriptif yang bersifat kualitatif.

Analisis deskriptif yang bersifat kualitatif yaitu analisis yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menguraikan tentang gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar (dengan mengambil sampel karyawan).

2. Regresi sederhana

Rumusan persamaan regresi sederhana oleh Norman Draper dan Harry Smith (1992 : 12 ):

$$Y = a + bx$$

$$a. = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$b. = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

Dimana : Y = dependent variabel yaitu kinerja

X = independent variabel yaitu gaya kepemimpinan

a = Nilai Y kalau X = 0

b = Nilai besarnya pengaruh X terhadap Y (koefisien searah)

n = Jumlah sampel

Setelah mengetahui persamaan regresi, maka selanjutnya untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara variabel yang diukur dengan menggunakan teknik analisis korelasi. Analisis ini untuk menguji bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Hotel Santika Makassar dengan besar persamaan sebagai berikut Oleh Noman dan Harry Smith (1992 :15)

$$r = \frac{N(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{N \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{N \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Dimana : r = regresi

N = Jumlah Sampel

X<sub>i</sub> = Variabel terhadap variasi naik turunnya Y

Y<sub>i</sub> = Variasi Y terhadap rata-rata Y atau pengaruh Linier X terhadap Y.

### 3. Regresi korelasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

dimana : r = estimasi kemungkinan korelasi antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

n = jumlah sampel

x = gaya kepemimpinan

$$y = \text{kinerja}$$

Untuk menentukan ada tidaknya korelasi antara kedua variabel tersebut dijelaskan oleh Anton Dajan bahwa :

- Apabila  $r = 0$ , tidak ada hubungan
- Apabila  $r = 1$  atau mendekati 1, maka hubungan antara kedua variabel sangat kuat dan searah, artinya bahwa kenaikan  $x$  terjadi secara bersama-sama dengan kenaikan nilai  $y$
- Apabila  $r = -1$  atau mendekati -1, maka hubungan antara kedua variabel tersebut sangat kuat dan tidak searah, artinya bahwa nilai  $x$  terjadi bersama-sama dengan penurunan nilai  $y$ , demikian pula sebaliknya.

#### 4. Analisis Determinasi

$$\text{Determinasi} = r^2$$

#### E. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional yang digunakan untuk mendukung dan memberi arah dalam penelitian ini adalah :

Secara eksplisit terdapat dua variabel yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel bebas (  $X$  ) dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat (  $Y$  )

- a. Variabel bebas adalah independent variabel. Yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara-cara yang digunakan oleh pimpinan dalam usahanya mempengaruhi dan menggerakkan para karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

- b. Variabel terikat atau dependent. Dalam penelitian ini peningkatan kinerja merupakan variabel terikat. Yang dimaksud kinerja adalah hasil atau apa yang keluar (outcomes) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan.
- c. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan dalam suatu situasi dan kondisi tertentu. Proses mempengaruhi tersebut sering melibatkan berbagai kekuasaan seperti ancaman, penghargaan, otoritas, maupun bujukan.
- d. Fungsi pemimpin ialah memandu, membantu, membimbing, memberi atau membangun kinerja, mengemudi organisasi, menjalin jaringan-jaringan organisasi yang baik dan membawa para pengikutnya sasaran-sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan kebutuhan waktu dan perencanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- e. Kriteria kepemimpinan secara singkat dapat dikemukakan bahwa pemimpin yang efektif adalah yang jujur, bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, integritas, vitalitas fisik dan mental, kecerdasan, kearifan, bertanggung jawab, kompeten, memahami kebutuhan pengikutnya, keterampilan interpersonal, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan masalah, meyakinkan, memiliki kapasitas untuk menang, memiliki kapasitas untuk mengelola-memutuskan-menentukan

prioritas, mampu memegang kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau memiliki fleksibilitas.

- f. Manajemen ialah suatu ilmu atau seni yang di dalamnya mempelajari tentang bagaimana mempengaruhi atau menggerakkan orang lain maupun sumber daya-sumber daya yang ada dalam organisasi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g. Karyawan adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja di bawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan.
- h. Perilaku ialah cara seseorang berinteraksi dengan orang lain dalam kehidupan organisasi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### ***A. Sejarah Umum Berdirinya Perusahaan***

Dinas Perhubungan Kota Makassar dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 25 Tahun 2005 tentang pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Kota Makassar dan selanjutnya di sesuaikan dengan PP. 41 Tahun 2007 Dan Peraturan Walikota Makassar Nomor 32 Tahun 2009 yang mempunyai tugas pokok merumuskan, membina, dan mengendalikan kebijakan di bidang Perhubungan meliputi Lalu Lintas, Angkutan, Pengendalian Operasional dan Teknik Sarana dan Prasarana serta Tugas lainnya yang berkaitan dengan perhubungan yang diberikan oleh Walikota, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut, fungsi Dinas Perhubungan Kota Makassar adalah :

1. Menyusun rumusan kebijaksanaan teknis dibidang perhubungan darat dan perhubungan laut.
2. Menyusun rencana dan program dibidang perhubungan darat dan perhubungan laut.
3. Melaksanakan pengendalian dan pengamanan teknis operasional dibidang perhubungan yang meliputi lalu lintas, pengendalian dan operasional lalu lintas dan jalan serta teknis operasional perhubungan laut



4. Pemberian perizinan dan pelayanan umum di bidang perhubungan darat dan perhubungan laut
5. Pelaksanaan teknis administrasi umum, kepegawaian, keuangan dan perlengkapan

## 1. Visi dan Misi

### Visi

*Menuju Transportasi Perkotaan Yang Terpadu, Berkelanjutan, Berorientasi Global, Dan Ramah Lingkungan*

### Misi

- A. Mewujudkan sarana transportasi yang aman, handal, ramah lingkungan dan terjangkau masyarakat ;
- B. Mewujudkan prasarana transportasi yang berkualitas dan memiliki stándar nasional dan internasional ;
- C. Meningkatkan kenyamanan dan keselamatan transportasi ;
- D. Meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap pelayanan jasa perhubungan.
- E. Meningkatkan manajemen transportasi perkotaan yang mudah diakses melalui jaringan transportasi terpadu.
- F. Memberdayakan sumber daya aparatur dan meningkatkan kesadaran masyarakat dengan budaya tertib berlalu lintas.

## 2. Tujuan Dan Sasaran

Dinas Perhubungan Kota Makassar menetapkan rumusan tujuan strategi berdasarkan visi, misi dan faktor-faktor kunci keberhasilan. Sasaran-sasaran strategik Dinas Perhubungan Kota Makassar yang merupakan bagian integral dalam

proses perencanaan strategik organisasi, dirumuskan untuk masing-masing tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan dan sasaran strategik yang ditetapkan dapat diuraikan sebagai berikut:

<b>Tujuan 1</b>	<b>Terwujudnya sarana transportasi yang aman, handal, ramah lingkungan dan terjangkau masyarakat</b>
<i>Sasaran 1</i>	<i>Tersedianya sarana yang memadai</i>
<i>Program 1</i>	<i>Pengadaan sarana</i>
<b>Tujuan 2</b>	<b>Terwujudnya prasarana transportasi yang berkualitas dan memiliki standar nasional dan internasional</b>
<i>Sasaran 2</i>	<i>Tersedianya Prasarana yang berkualitas dan berstandar nasional dan internasional</i>
<i>Program 2</i>	<i>Pengadaan Prasarana yang berkualitas dan berstandar nasional dan internasional</i>
<b>Tujuan 3</b>	<b>Tercapainya kenyamanan dan keselamatan transportasi</b>
<i>Sasaran 3</i>	<i>Tersedianya fasilitas transportasi</i>
<i>Program 3</i>	<i>Peningkatan kualitas dan kuantitas pembangunan sarana dan prasarana perhubungan</i>
<b>Tujuan 4</b>	<b>Tercapainya kemudahan aksesibilitas masyarakat terhadap pelayanan jasa perhubungan</b>
<i>Sasaran 4</i>	<i>Terwujudnya pelayanan prima terhadap pelayanan jasa perhubungan</i>
<i>Program 4</i>	<i>Peningkatan pelayanan angkutan umum massal</i>
<b>Tujuan 5</b>	<b>Tercapainya sistem manajemen transportasi perkotaan yang mudah diakses melalui jaringan transportasi terpadu</b>
<i>Sasaran 5</i>	<i>Terwujudnya sistem manajemen transportasi perkotaan</i>
<i>Program 5</i>	<i>Peningkatan sistem manajemen transportasi perkotaan</i>
<b>Tujuan 6</b>	<b>Terpenuhinya sumber daya aparatur yang terampil, cakap, dan terciptanya kesadaran masyarakat untuk melakukan budaya tertib berlalu lintas</b>

<i>Sasaran 6</i>	<i>Meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga teknis/operasional lapangan yang terampil dan disiplin</i>
<i>Program 6</i>	<i>Pembinaan aparatur</i>
<b>Tujuan 7</b>	<b>Tercapainya penurunan angka pelanggaran dan kecelakaan lalu lintas yang disebabkan oleh transportasi</b>
<i>Sasaran 7</i>	<i>Terwujudnya koordinasi dengan unit kerja yang terkait dan mengembangkan kemitraan yang lebih luas</i>
<i>Program 7</i>	<i>Meningkatkan pengawasan dan pengendalian operasional lalu lintas dan angkutan</i>

### 3. Struktur Organisasi

#### 1. Kepala Dinas

Kepala Dinas mempunyai tugas pokok merumuskan, membina, dan mengendalikan kebijakan di bidang Perhubungan meliputi Lalu Lintas, Angkutan, Pengendalian Operasional dan Teknik Sarana dan Prasarana serta Tugas lainnya yang berkaitan dengan perhubungan yang diberikan oleh Walikota.

#### 2. Sekretariat

Sekretariat mempunyai tugas memberikan pelayanan administratif bagi seluruh satuan kerja di lingkungan Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Dalam melaksanakan tugas sekretariat menyelenggarakan fungsi:

- a. Pengelolaan kesekretariatan;
- b. Pelaksanaan urusan kepegawaian dinas;

- c. Pelaksanaan urusan keuangan dan penyusunan neraca SKPD;
- d. Pelaksanaan urusan perlengkapan;
- e. Pelaksanaan urusan umum dan rumah tangga;
- f. Pengkoordinasian perumusan program dan rencana kerja Dinas Perhubungan;
- g. Melaksanakan tugas kedinasan lain yang diberikan oleh atasan.

#### **a. Sub Bagian Umum dan Kepegawaian**

Mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknik kesekretariatan, mengelola administrasi kepegawaian serta melaksanakan urusan kerumahtanggaan dinas.

##### **1. Sub Bagian Keuangan**

Mempunyai tugas menyusun rencana kerja dan melaksanakan tugas teknik keuangan.

##### **2. Sub Bagian Perlengkapan**

Mempunyai tugas menyusun rencana kerja, melaksanakan tugas teknis perlengkapan, membuat laporan serta mengevaluasi semua pengadaan barang.

#### **3. Bidang Lalu Lintas**

Mempunyai tugas menyiapkan pembinaan manajemen dan rekayasa lalu lintas di jalan kota, jalan provinsi dan nasional yang berada di kota Makassar serta pemeliharaan prasarana lalu lintas yang ada di kota

Makassar, melakukan kajian lalu lintas terhadap suatu pengembangan kawasan Kota Makassar sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**a. Seksi Manajemen Lalu Lintas**

Mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perencanaan, pengaturan, pengawasan dan pengendalian lalu lintas jalan jalan Kota Makassar, jalan propinsi dan jalan nasional yang berada dalam Kota Makassar.

**b. Seksi Rekayasa Lalu Lintas**

Mempunyai tugas menyiapkan perencanaan pengadaan, penempatan dan pemasangan rambu-rambu lalu lintas, marka jalan dan alat pemberi isyarat lalu lintas, serta fasilitas perlengkapan jalan lainnya di jalan Kota Makassar, jalan propinsi dan jalan nasional yang berada dalam Kota Makassar.

**c. Seksi Prasarana Lalu Lintas**

Mempunyai tugas menyiapkan perencanaan pemeliharaan prasarana lalu lintas dan fasilitas perlengkapan jalan lainnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**4. Bidang Angkutan**

Mempunyai tugas melakukan pengelolaan angkutan orang, angkutan barang, angkutan orang bersifat khusus, angkutan barang bersifat

khusus, dan angkutan laut yang seluruhnya berada dalam wilayah Kota Makassar berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**a. Seksi Angkutan Orang**

Mempunyai tugas menyiapkan pemberian bimbingan, ijin pengangkutan orang, tarif angkutan dan pengawasan penyelenggaraan pengangkutan orang.

**b. Seksi Angkutan Barang**

Mempunyai tugas menyiapkan pemberian bimbingan, ijin pengangkutan barang dan pengawasan pengangkutan barang.

**c. Seksi Angkutan Laut**

Mempunyai tugas melaksanakan pengendalian dan pengawasan serta operasional kegiatan Angkutan Laut, Kepelabuhan dan penunjang keselamatan Pelayanan.

**5. Bidang Pengendalian Operasional**

Mempunyai tugas menyiapkan perencanaan kegiatan penertiban dan pengawasan lalu lintas jalan, pengumpulan data, analisis dan evaluasi data bidang lalu lintas jalan, menyusun statistik pengumpulan dan analisis data kecelakaan, menyusun data daerah rawan kecelakaan, menyiapkan program penanggulangan kecelakaan lalu lintas serta melakukan pemantauan hasil kegiatan penertiban, menyiapkan program penertiban dan koordinasi penertiban lalu lintas dan angkutan jalan, serta pemberian izin penggunaan jalan selain kegiatan lalu lintas.

**a. Seksi Ketertiban lalu Lintas dan Angkutan Jalan**

Mempunyai tugas menyiapkan perencanaan kegiatan penertiban lalu lintas jalan dan angkutan.

**b. Seksi Bimbingan Keselamatan Lalu Lintas Angkutan Jalan**

Mempunyai tugas untuk menyiapkan perencanaan kegiatan bimbingan keselamatan lalu lintas di jalan, pengumpulan data, analisis dan tata cara kecelakaan lalu lintas di jalan, pembinaan.

**c. Seksi Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Mempunyai tugas menyiapkan bahan pembinaan pengumpulan dan pengolahan data operasional dan data kecelakaan lalu lintas dan angkutan jalan.

**6. Bidang Teknik Sarana dan Prasarana**

Mempunyai tugas menyiapkan bahan inventarisasi, pembinaan perbengkelan umum, penilaian ijin pendirian bengkel umum, penunjukan, pengelolaan, pemeliharaan, pengembangan terminal, halte, tempat penyeberangan dengan jembatan penyeberangan dan perparkiran.

**a. Seksi Teknik Kendaraan dan Perbengkelan**

Mempunyai tugas untuk menyiapkan bahan pemberian bimbingan, perizinan bengkel umum serta pengaturan dan pengendalian susunan alat tambahan pada kendaraan penumpang umum serta sekolah mengemudi.

**b. Seksi Terminal**

Mempunyai tugas untuk menyiapkan bahan pembinaan, bimbingan, perencanaan, pembangunan, penunjukan, pengelolaan, pemeliharaan Terminal Angkutan Penumpang dan Barang, halte, tempat penyeberangan, dengan jembatan penyeberangan;

**c. Seksi Perparkiran**

Mempunyai tugas menyiapkan bahan perencanaan, pembinaan, bimbingan, pembangunan, penunjukan lokasi pada badan jalan maupun parkir di luar badan jalan.

**7. Unit Pelaksana Teknis Daerah – Pengujian Kendaraan Bermotor (UPTD – PKB)**

UPTD PKB adalah unsur pelaksana teknis Dinas Perhubungan yang mempunyai tugas-tugas tertentu yang menjadi kewenangan dinas di bidang pengujian kendaraan bermotor. UPTD PKB mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas pokok Dinas dibidang Pengujian Kendaraan Bermotor sesuai dengan peraturan Perundang-undangan yang berlaku dan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Walikota.

**B. Pembahasan**

**1. Identitas Responden**

Setelah melakukan penyebaran angket/kuesioner kepada beberapa Pegawai atau responden yang ditunjuk menjadi sampel dengan menggunakan



metode acak sederhana (random sampling). Selanjutnya tahap penarikan angket dari responden yang berjumlah 50 orang responden yang mewakili seluruh responden yang ada di Dinas Perhubungan Kota Makassar, maka diperoleh data mengenai identitas responden sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Tiap Strata**  
**di Dinas Perhubungan Kota Makassar**

No.	Strata Kepemimpinan	Jumlah Responden
1.	Eselon II	1
2.	Eselon III	6
3.	Eselon IV	20
4.	Staff	23
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>

*Sumber : kuesioner yang telah diolah*

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Tingkat Pendidikan Responden**  
**di Dinas Perhubungan Kota Makassar**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden
1.	S M A	8
2.	Sarjana Muda / Diploma (DIII)	2
3.	Sarjana (S1)	15
4.	Pasca Sarjana (S2)	25
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>

*Sumber : kuesioner yang telah diolah*

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Usia Responden**  
**di Dinas Perhubungan Kota Makassar**

No.	Umur	Jumlah Responden
1.	< 25	2
2.	26 – 30	5
3.	31 – 35	8
4.	36 – 40	15
5.	41 <	20
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>

*Sumber : kuesioner yang telah diolah*

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Lama Masa Kerja Responden**  
**di Dinas Perhubungan Kota Makassar**

No.	Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah Responden
1.	Di bawah 1	0
2.	2 – 5	5
3.	6 – 7	45
	<b>Jumlah</b>	<b>50</b>

*Sumber : kuesioner yang telah diolah*

## 2. Gaya Kepemimpinan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar

Data yang disajikan dalam tabel berikut adalah data tentang gaya kepemimpinan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar. Data tersebut diolah langsung dari responden yang menjadi sampel melalui alat pengumpulan data berupa angket/kuesioner yang berisi pertanyaan mengenai variabel yang akan diteliti yaitu gaya kepemimpinan sebagai variabel X.

Data tersebut selanjutnya diolah kemudian disajikan dalam bentuk tabel distribusi tentang gaya kepemimpinan (x) sebagaimana disajikan di bawah ini :

**Tabel 4.5 (Tabel Kerja)**  
**Distribusi Nilai Gaya Kepemimpinan dari Tiap Responden**  
**di Dinas Perhubungan Kota Makassar**

No. Responden	Gaya Kepemimpinan				Variabel (X)
	Konsultasi (G1)	Instruksi (G2)	Partisipasi (G3)	Delegasi (G4)	
1	2	3	4	5	6
1	28	27	4	0	59
2	28	9	14	1	52
3	28	9	8	4	49
4	8	27	10	2	47
5	20	27	2	3	52
6	20	27	4	2	53
7	24	12	8	4	48
8	20	18	4	5	47
9	32	24	4	0	60
10	60	6	2	0	68
11	28	12	8	3	51
12	28	12	8	3	51
13	20	15	10	3	48
14	48	9	0	3	60
15	16	33	6	0	55
16	44	21	0	0	65
17	24	27	2	2	55
18	28	9	6	5	48
19	44	12	2	2	60
20	36	9	6	3	54
21	36	6	6	4	52
22	16	15	4	7	42
23	12	6	4	11	33
24	16	9	8	7	40
25	16	15	18	0	49
26	20	12	6	6	44
27	32	6	6	5	49
28	48	0	4	4	56
29	24	6	10	5	45
30	28	12	8	3	51
31	32	9	6	4	51
32	56	6	2	1	65
33	16	15	6	6	43
34	36	12	8	1	57
35	44	9	6	1	60

1	2	3	4	5	6
36	44	9	6	1	60
37	28	15	8	2	53
38	44	6	6	2	58
39	12	21	8	4	45
40	52	3	0	4	59
41	16	18	16	0	50
42	12	18	2	8	40
43	16	21	8	3	48
44	64	3	0	1	68
45	24	9	16	1	50
46	24	15	0	7	46
47	32	9	6	4	51
48	4	9	8	10	31
49	48	9	6	0	63
50	16	12	4	8	40
<b>Jumlah</b>	<b>1.153</b>	<b>560</b>	<b>304</b>	<b>165</b>	<b>2.182</b>

*Sumber : kuesioner yang telah diolah*

Berdasarkan tabel tersebut di atas diperoleh gambaran bahwa secara umum atasan/pimpinan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar, cenderung menerapkan gaya kepemimpinan konsultasi (G1) dengan kata lain pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dengan gaya ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikutnya, tetapi pemimpin masih harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikutnya atau bawahannya serta pengambilan keputusan tetap pada pemimpin. Hal ini berdasarkan total nilai tertinggi dari seluruh responden yang menjadi sampel yaitu 1.153 atau 52.84%. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jumlah Nilai Gaya Responden**  
**di Dinas Perhubungan Kota Makassar**

No.	Kepemimpinan	Jumlah	Persen (%)
1.	Konsultasi (G1)	1.153	52.84
2.	Instruksi (G2)	560	25.66
3.	Partisipasi (G3)	304	13.93
4.	Delegasi (G4)	165	7.57
<b>Jumlah</b>		<b>2.182</b>	<b>100,00</b>

*Sumber : Diolah dari tabel 4.5 (tabel kerja)*

## 2. Motivasi kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar

Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan dari responden diperoleh gambaran mengenai tingkat motivasi kerja bawahan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar. Di bawah ini dikemukakan hasil pengumpulan data yang diperoleh melalui teknik penyebaran angket/kuesioner tentang tingkat motivasi kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar sebagai berikut :

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Tingkat Motivasi Kerja Pegawai Pada**  
**Dinas Perhubungan Kota Makassar dari Tiap Responden**

No. Responden	Nilai Jawaban				Tingkat Motivasi Variabel (y)
	Selalu (4)	Sering (3)	Kadang- Kadang (2)	Tidak Pernah (1)	
1	2	3	4	5	6
1	40	24	0	0	64
2	36	9	8	2	55
3	8	12	20	2	42
4	36	15	6	1	58
5	32	12	6	3	53
6	12	21	8	4	45
7	36	9	2	5	52
8	44	12	4	1	61
9	24	12	8	4	48
10	56	3	4	1	64
11	8	15	20	1	44
12	8	15	20	1	44
13	28	9	8	4	49
14	44	15	2	1	62
15	12	15	10	5	42
16	44	9	4	2	59
17	28	12	8	3	51
18	24	3	8	7	42
19	20	6	12	5	43
20	44	12	6	0	62
21	44	9	6	1	60
22	36	12	6	2	56
23	24	3	2	10	39
24	12	12	20	1	45
25	12	18	18	0	48
26	8	12	18	3	41
27	36	6	10	2	54
28	24	27	4	1	56
29	28	15	6	3	52
30	52	9	0	2	63
31	32	6	10	3	51
32	52	6	4	1	63
33	36	3	8	4	51
34	24	12	6	5	47
35	20	9	14	3	46

1	2	3	4	5	6
36	28	12	4	5	49
37	28	12	4	5	49
38	28	24	2	2	56
39	60	0	4	1	65
40	8	6	12	9	35
41	4	6	6	12	28
42	4	15	12	6	37
43	44	12	4	1	61
44	12	6	18	4	40
45	40	12	4	2	58
46	48	9	2	3	62
47	40	15	4	1	60
48	28	9	10	3	50
49	12	24	14	0	50
50	44	12	6	0	62
<b>Jumlah</b>	<b>1.131</b>	<b>473</b>	<b>402</b>	<b>147</b>	<b>2.153</b>

Sumber : kuesioner yang telah diolah

Berdasarkan tabel di atas terlihat jumlah skor tertinggi yang diperoleh dari responden penelitian terhadap tingkat motivasi kerja Pegawai (variabel y) dengan skor tertinggi adalah 65, sedangkan skor nilai terendah 35. Untuk lebih jelasnya perhatikan tabel di bawah ini :

**Tabel 4.8**  
**Distribusi Frekuensi Tingkat Motivasi Kerja Pegawai**  
**Pada Dinas Perhubungan Kota Makassar**

No.	Interval Nilai	Kualitas	F	Persen (%)
1.	56 – 65	Sangat Tinggi	19	38
2.	46 – 55	Tinggi	17	34
3.	36 – 45	Sedang	12	24
4.	26 – 35	Rendah	2	4
5.	16 – 25	Sangat Rendah	-	-
<b>Jumlah</b>			<b>50</b>	<b>100</b>

Sumber : Diolah dari tabel 4.7 (tabel kerja)



Dari tabel di atas diperoleh gambaran bahwa motivasi kerja pada Pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar masuk pada tingkat sangat tinggi. Hal ini dilihat dari jumlah responden terbesar yang masuk pada tingkat sangat tinggi yaitu interval nilai 56-65, berjumlah 19 orang responden atau sebesar 38% dari keseluruhan responden.

### **3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai**

Untuk menganalisa hubungan antara pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variabel x dengan motivasi kerja sebagai variabel y, sekaligus untuk pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis korelasi.

Namun sebelumnya perlu mengetahui persamaan regresi kedua variabel tersebut, yaitu melalui teknik analisis regresi. Analisis regresi ini berguna untuk mengetahui apakah variabel kepemimpinan memiliki hubungan yang linear dengan variabel motivasi kerja Pegawai. Adapun rumus untuk persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

Selanjutnya untuk mencari harga koefisien a dan b, dihitung berdasarkan hasil pengamatan terhadap variabel x dan variabel y, rumus yang digunakan adalah :

$$a = \frac{(\sum yi) (\sum xi^2) - (\sum xi) (\sum xiyi)}{n(\sum xi^2) - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{n (\sum x_i y_i) - (\sum x_i) (\sum y_i)}{n (\sum x_i^2) - (\sum x)^2}$$

Berdasarkan tabel 4.9 (Tabel kerja) maka diperoleh nilai :

$$\begin{aligned}\sum x_1 &= 2.182 \\ \sum y_1 &= 2.153 \\ \sum x_1^2 &= 125.305 \\ \sum y_1^2 &= 123.555 \\ \sum x_1 y_1 &= 121.831 \\ (\sum x_1)^2 &= 4.761.124 \\ (\sum y_1)^2 &= 4.635.409 \\ N &= 50\end{aligned}$$

Sehingga nilai koefisien a dan b dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}a &= \frac{(\sum y_i) (\sum x_i^2) - (\sum x_i) (\sum x_i y_i)}{n (\sum x_i^2) - (\sum x)^2} \\ &= \frac{(2.153) (125.305) - (2.182) (121.831)}{50 (125.305) - (4.761.124)} \\ &= \frac{269.781.665 - 265.835.242}{6.265.250 - 4.761.124} \\ &= \frac{3.946.423}{1.504.126} \\ &= 2.62\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}b &= \frac{n (\sum x_i y_i) - (\sum x_i) (\sum y_i)}{n (\sum x_i^2) - (\sum x)^2} \\ &= \frac{50 (121.831) - (2.182) (2.153)}{50 (125.305) - (4.761.124)}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{6.091.550 - 4.697.846}{6.265.250 - 4.761.124} \\
 &= \frac{1.393.704}{1.504.126} \\
 &= 0,93
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan koefisien a dan b di atas, maka diperoleh hasil persamaan garis linier yang terbentuk adalah :

$$Y = 2.62 + 0,93 x$$

Dari persamaan liner ini, diartikan bahwa setiap perubahan 1 variabel x akan memberikan pengaruh sebesar 0,93 point pada variabel y menjadi sebesar 3,55.

Selanjutnya untuk melihat derajat hubungan/pengaruh antara kedua variabel tersebut, maka digunakan teknik analisis korelasi, yaitu dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Pengujian hipotesis tersebut menggunakan taraf signifikan 5%. Data yang diolah berasal dari hasil penyebaran angket/kuesioner yang berisi pertanyaan tentang variabel-variabel penelitian, sehingga menghasilkan angka/nilai yang diperlukan untuk melihat hubungan kedua variabel tersebut. Sehingga untuk itu diperlukan tabel kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.9 (Tabel Kerja)**  
**Korelasi antara Variabel Gaya Kepemimpinan (x)**  
**Dan Variabel Motivasi Kerja (y)**

No. Responden	Nilai Jawaban				$x_1 y_1$
	$x_1$	$y_1$	$x_1^2$	$y_1^2$	
1	2	3	4	5	6
1	59	64	3,481	4,096	3,776
2	52	55	2,704	3,025	2,860
3	49	42	2,401	1,764	2,058
4	47	58	2,209	3,364	2,726
5	52	53	2,704	2,809	2,756
6	53	45	2,809	2,025	2,385
7	48	52	2,304	2,704	2,496
8	47	61	2,209	3,721	2,867
9	60	48	3,600	2,304	2,880
10	68	64	4,624	4,096	4,352
11	51	44	2,601	1,936	2,244
12	51	44	2,601	1,936	2,244
13	48	49	2,304	2,401	2,352
14	60	62	3,600	3,844	3,720
15	55	42	3,025	1,764	2,310
16	65	59	4,225	3,481	3,835
17	55	51	3,025	2,601	2,805
18	48	42	2,304	1,764	2,016
19	60	43	3,600	1,849	2,580
20	54	62	2,916	3,844	3,348
21	52	60	2,704	3,600	3,120
22	42	56	1,764	3,136	2,352
23	33	39	1,089	1,521	1,287
24	40	45	1,600	2,025	1,800
25	49	48	2,401	2,304	2,352
26	44	41	1,936	1,681	1,804
27	49	54	2,401	2,916	2,646
28	56	56	3,136	3,136	3,136
29	45	52	2,025	2,704	2,340
30	51	63	2,601	3,969	3,213
31	51	51	2,601	2,601	2,601
32	65	63	4,225	3,969	4,095
33	43	51	1,849	2,601	2,193
34	57	47	3,249	2,209	2,679
35	60	46	3,600	2,116	2,760
36	60	49	3,600	2,401	2,940
37	53	49	2,809	2,401	2,597
38	58	56	3,364	3,136	3,248

1	2	3	4	5	6
39	45	65	2,025	4,225	2,925
40	59	35	3,481	1,225	2,065
41	50	28	2,500	784	1,400
42	40	37	1,600	1,369	1,480
43	48	61	2,304	3,721	2,928
44	68	40	4,624	1,600	2,720
45	50	58	2,500	3,364	2,900
46	46	62	2,116	3,844	2,852
47	51	60	2,601	3,600	3,060
48	31	50	961	2,500	1,550
49	63	50	3,969	2,500	3,150
50	40	62	1,600	3,844	2,480
<b>Jumlah</b>	<b>2.182</b>	<b>2.153</b>	<b>125.305</b>	<b>123.555</b>	<b>121.831</b>

Sumber : Diolah dari Tabel 4.5 dan Tabel 4.7

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{n\sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}} \\
 &= \frac{50(121.831) - (2.182)(2.153)}{\sqrt{50(125.305) - (4.761.124)} \sqrt{50(123.555) - (4.635.409)}} \\
 &= \frac{6.091.550 - 4.697.846}{\sqrt{6.265.250 - 4.761.124} \sqrt{6.177.750 - 4.635.409}} \\
 &= \frac{1.393.704}{\sqrt{1.504.126} \sqrt{1.542.341}} \\
 &= \frac{1.393.704}{(1.226)(1.242)} \\
 &= \frac{1.393.704}{1.522.692}
 \end{aligned}$$

$$r = 0,9152 \text{ atau } 0,92$$

$$r^2 = 0,8464$$

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh nilai  $r$  sebesar 0,85, nilai ini berada pada rintangan atau interval 0,800 - 1,000. Dengan demikian dapatlah diinterpretasikan bahwa derajat hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar secara kuantitatif dapat dikatakan sangat tinggi atau hubungannya sangat kuat.

$r^2$  = Determinasi.

Koefisien determinasi ( $r^2$ ) adalah sebesar 0,8464 ini berarti bahwa peningkatan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar secara kuantitatif sebesar 0,8464 atau 84,64 % sebagai akibat dari pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkannya

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Para atasan/pimpinan Dinas Perhubungan Kota Makassar cenderung menerapkan kepemimpinan “Konsultasi (G1)” yaitu perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dengan presentase penerapannya yang terbesar yaitu : 52,84% dibandingkan dengan penerapan gaya kepemimpinan lainnya, yakni ; Instruksi (G2) 25,66%, partisipasi (G3) 13,93% dan delegasi (G4) 7,57%.
2. Tingkat motivasi kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Makassar secara kuantitatif berada pada tingkat “sangat tinggi”. Hal ini berdasarkan total skor nilai responden yang terbanyak pada interval 60-65 point yang berada pada kualitas sangat tinggi dengan frekuensi terbanyak 19 responden atau 38% dari keseluruhan responden penelitian.
3. Pengujian hipotesis membuktikan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar, dengan hasil analisis korelasi  $r = 0,92$  yang

menunjukkan hubungan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan. Motivasi kerja Pegawai berhubungan positif dan “sangat tinggi”, yang berada pada interval 0,800 - 1,000. Sedangkan koefisien determinasinya atau besarnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan motivasi kerja ( $r^2$ ) = 0,8464 atau 84,64%. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan konsultasi besar pengaruhnya terhadap peningkatan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut

1. Diharapkan agar pimpinan Dinas Perhubungan Kota Makassar untuk senantiasa mempertahankan kepemimpinannya yang diterapkan terhadap Pegawai. Gaya kepemimpinan yang efektif yaitu gaya kepemimpinan yang sesuai dengan situasi yang dihadapi dalam hal ini bukan hanya satu gaya kepemimpinan yang harus diterapkan, tetapi harus disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi atau sesuai kebutuhan perusahaan, sehingga dapat berpengaruh terhadap peningkatan motivasi kerja Pegawai.
2. Pimpinan Dinas Perhubungan Kota Makassar lebih mengenali dan memperhatikan secara cermat faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja Pegawai terutama pemenuhan kebutuhan pokok, termasuk kebutuhan fisiologi dan penghargaan terhadap hasil kerja. Faktor yang



berpengaruh tersebut harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang terjadi.

3. Pemimpin diharapkan lebih arif membaca dengan cermat situasi dalam perusahaan yang cocok dengan gaya kepemimpinan yang akan diterapkannya, sehingga dapat memotivasi Pegawainya serta lebih jeli lagi untuk melihat potensi-potensi sumber daya manusia yang ada pada bawahan karena terdapat asumsi bahwa tidak sedikit Pegawai yang kurang mendapat kesempatan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Hal demikian dapat menyebabkan kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaan atau tidak mendapatkan kepuasan kerja sebagai bagian dari pada suatu penerapan gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan situasi yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arep Ishak, Tanjung Hendri, 2004, *Manajemen Motivasi*, PT. Grasindo, Jakarta
- Asri, Marwan, dan Suprihanto, Jhon, 1996, *Manajemen Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta
- Bambang Soepono, 1997, *Statistik Terapan dalam Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial dan Pendidikan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Kartono Kartini., 1992, *Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah Pemimpin Abnormal itu?*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Norman Draper, Harry Smith, 1992, *Analisis Regresi Terapan*, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Rachmawati Ike Kusdyah, 2004, *Manajemen Konsep-Konsep Dasar dan Pengantar Teori*, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang
- Reksohadiprojo Sukanto, 2000, *Dasar-Dasar Manajemen*, BPFE , Yogyakarta
- Rivai, Veithzal, 2004, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo, Jakarta
- Siswanto Bedjo, 1990, *Manajemen Modern*, Sinar Baru, Bandung
- S.P. Hasibuan, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Ikrar Mandiriabadi, Jakarta
- S.P.Siagian, 2003, *Teori & Praktik Kepemimpinan*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Sutarto, 2001, *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Terry George R., 2003, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Thoha Miftah, 2004, *Kepemimpinan dalam Manajemen*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Wahyusumidjo, 1997, *Kepemimpinan dan Motivasi*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Widjaja A.W., 1986, *Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan*, Akademika Pressindo, Jakarta

## Lampiran 1

### Distribusi Penilaian Gaya Kepemimpinan pada Dinas Perhubungan Kota Makassar dari Tiap Responden

Nomor Responden	Penilaian Gaya Kepemimpinan
1	Konsultasi (G1)
2	Konsultasi (G1)
3	Konsultasi (G1)
4	Instruksi (G2)
5	Instruksi (G2)
6	Instruksi (G2)
7	Konsultasi (G1)
8	Konsultasi (G1)
9	Konsultasi (G1)
10	Konsultasi (G1)
11	Konsultasi (G1)
12	Konsultasi (G1)
13	Konsultasi (G1)
14	Konsultasi (G1)
15	Instruksi (G2)
16	Konsultasi (G1)
17	Instruksi (G2)
18	Konsultasi (G1)
19	Konsultasi (G1)
20	Konsultasi (G1)
21	Konsultasi (G1)
22	Konsultasi (G1)
23	Konsultasi (G1)
24	Konsultasi (G1)

Nomor Responden	Penilaian Gaya Kepemimpinan
25	Partisipasi (G3)
26	Konsultasi (G1)
27	Konsultasi (G1)
28	Konsultasi (G1)
29	Konsultasi (G1)
30	Konsultasi (G1)
31	Instruksi (G2)
32	Konsultasi (G1)
33	Konsultasi (G1)
34	Konsultasi (G1)
35	Konsultasi (G1)
36	Konsultasi (G1)
37	Konsultasi (G1)
38	Konsultasi (G1)
39	Instruksi (G2)
40	Konsultasi (G1)
41	Instruksi (G2)
42	Instruksi (G2)
43	Instruksi (G2)
44	Konsultasi (G1)
45	Konsultasi (G1)
46	Konsultasi (G1)
47	Konsultasi (G1)
48	Delegasi (G4)
49	Konsultasi (G1)
50	Konsultasi (G1)

## Lampiran 2

### Distribusi Peningkatan Motivasi Kerja dari Tiap Responden pada Dinas Perhubungan Kota Makassar

Nomor Responden	Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai
1	Sangat Tinggi
2	Tinggi
3	Sedang
4	Sangat Tinggi
5	Tinggi
6	Sedang
7	Tinggi
8	Sangat Tinggi
9	Tinggi
10	Sangat Tinggi
11	Sedang
12	Sedang
13	Tinggi
14	Sangat Tinggi
15	Sedang
16	Sangat Tinggi
17	Tinggi
18	Sedang
19	Sedang
20	Sangat Tinggi
21	Sangat Tinggi
22	Sangat Tinggi
23	Sedang
24	Sedang

Nomor Responden	Peningkatan Motivasi Kerja Pegawai
25	Tinggi
26	Sedang
27	Tinggi
28	Sangat Tinggi
29	Tinggi
30	Sangat Tinggi
31	Tinggi
32	Sangat Tinggi
33	Tinggi
34	Tinggi
35	Tinggi
36	Tinggi
37	Tinggi
38	Sangat Tinggi
39	Sangat Tinggi
40	Rendah
41	Rendah
42	Sedang
43	Sangat Tinggi
44	Sedang
45	Sangat Tinggi
46	Sangat Tinggi
47	Sangat Tinggi
48	Tinggi
49	Tinggi
50	Sangat Tinggi

### **Lampiran 3**

**RESPONDEN :** .....

### **ANGKET UNTUK PARA PEGAWAI DINAS PERHUBUNGAN KOTA MAKASSAR**

---

#### **I. PENGANTAR**

*Assalamu Alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Pengedaran angket ini dimaksudkan untuk memperoleh data guna penyusunan skripsi dalam rangka penyelesaian studi kami pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi UIN Alauddin Makassar dan jawaban dari angket ini adalah bersifat rahasia maka dari itu saya sebagai penulis menjamin kerahasiaan tersebut.

Penelitian ini ingin mengetahui apakah gaya kepemimpinan otokratis dapat meningkatkan motivasi kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kota Makassar.

Untuk itu kami mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr(i) memberikan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam angket ini sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Semua jawaban yang diberikan merupakan sumbangan yang sangat berarti bagi kami.

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr (i) meluangkan waktu untuk mengisi angket ini, kami ucapkan banyak terima kasih.

Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Amin.

Makassar, 1 Juli 2012

Peneliti.

**Misriyani Niel**

## II. PENJELASAN

Dalam angket penelitian ini perlu kami mengemukakan beberapa pengertian untuk diketahui sehingga membantu dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang kami sediakan.

1. Pengertian "*Atasan/Pimpinan*" yang kami maksudkan penelitian ini adalah langsung pada Departemen/bagian tempat Bapak/Ibu/Sdr (i) bekerja.
2. Pengertian "*Gaya Kepemimpinan*" adalah perilaku atau cara-cara yang digunakan atasan/pimpinan dalam mempengaruhi/menggerakkan bawahan/Pegawai untuk bekerja.
3. Yang dimaksud dengan "*Motivasi Kerja*" adalah segala sesuatu yang mendorong atau menggerakkan dan mengaktifkan orang lain atau diri sendiri guna memenuhi kebutuhan sehingga tergerak untuk bekerja.

## III. PETUNJUK

- a. Bacalah dengan baik dan jawablah semua pertanyaan di bawah ini.
- b. Lingkarilah jawaban yang menurut anda sesuai dengan kenyataan sebenarnya dialami/dirasakan. (SL = Selalu, SR = Sering, KK = Kadang-kadang, TP = Tidak Pernah).



#### IV. IDENTITAS RESPONDEN

N a m a : .....

U m u r : .....

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan Terakhir : .....

Jabatan / Unit Kerja : .....

Lama Bekerja : .....

#### V. DAFTAR PERTANYAAN

##### A. Gaya Kepemimpinan

1. Selama bekerja di Kantor ini, apakah pimpinan/atasan berperilaku sebagai mitra kerja yang ramah dan dekat dengan bawahan/terhadap anda ? SL SR KK TP
2. Apakah setiap tugas yang diberikan atasan/pimpinan menjelaskan tentang apa yang harus dikerjakan dan cara mengerjakannya serta diikuti dengan langkah-langkah teknisnya ? SL SR KK TP
3. Bila terjadi permasalahan intern yang menyangkut hubungan kerja antara atasan dan bawahan, apakah atasan/pimpinan melibatkan anda untuk membahas dan menyelesaikan bersama ? SL SR KK TP
4. Apakah dalam pelaksanaan tugas sehari-hari pimpinan memberikan kesempatan menyampaikan apa

- yang menjadi harapan/keinginan anda? SL SR KK TP
5. Apakah pimpinan mengundang anda untuk mengikuti pertemuan atau rapat-rapat dalam pengambilan suatu keputusan atau kebijaksanaan perusahaan ? SL SR KK TP
6. Apakah atasan/pimpinan memberikan ide-ide berupa saran atau kritikan sebagai masukan pada pekerjaan atau tugas anda ? SL SR KK TP
7. Apakah dalam memberikan tugas pimpinan melimpahkan/mendelegasikan secara keseluruhannya kepada bawahan termasuk tanggung jawab penyelesaiannya ? SL SR KK TP
8. Ketika terjadi perubahan dalam kebijaksanaan perusahaan, apakah pimpinan memberi tahu terlebih dahulu latar belakang terjadinya perubahan tersebut dan menjelaskan bagaimana pengaruhnya terhadap anda ? SL SR KK TP
9. Apakah pimpinan menciptakan dan memelihara suasana keakraban, kekeluargaan dan kekompakan dalam kelompok kerja anda ? SL SR KK TP
10. Apakah pimpinan bertindak secara arif dan bijaksana terhadap harapan kepentingan anda ?
11. Apakah pimpinan anda menetapkan hubungan yang jelas tentang garis komando antar atasan dan bawahan dalam pelaksanaan tugas/kegiatan kantor ? SL SR KK TP
12. Apakah atasan pimpinan anda sangat menekankan hubungan antara pribadi pada bawahan dalam kelompok kerja anda ? SL SR KK TP
13. Apakah pimpinan menunjukkan sikap konstruktif yang dapat dipahami dengan jelas ? SL SR KK TP
14. Apakah anda merasakan pengawasan secara langsung dan

ketat dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas sehari-hari

yang ada di kantor ?

SL SR KK TP

15. Apakah atasan/pimpinan memberikan pujian/penghargaan kepada anda bila melaksanakan tugas dengan baik atau berprestasi?

SL SR KK TP

16. Jika anda melakukan kesalahan atau kekeliruan apakah

atasan/pimpinan memberikan sanksi atau hukuman ? SL SR KK TP

17. Apakah atasan/pimpinan bertindak tegas terhadap bawahan

Pegawai yang melanggar peraturan-peraturan perusahaan ? SL SR KK TP

18. Menurut pengamatan anda apakah pimpinan dalam memberikan sanksi atau hukuman tidak bertindak obyektif ?

SL SR KK TP

#### **B. Motivasi Kerja**

1. Apakah pekerjaan di Kantor ini sesuai atau menarik minat dan perhatian anda setiap harinya ?

SL SR KK TP

2. Apakah pekerjaan anda bersifat menantang, merangsang untuk berfikir dan berbuat yang terbaik serta memungkinkan terjadinya aktivitas yang berarti dan penuh makna buat anda ?

SL SR KK TP

3. Apakah penghasilan yang anda peroleh setiap bulannya memenuhi kebutuhan pokok rumah tangga ?

SL SR KK TP

4. Apakah dalam pemenuhan kebutuhan fisiologis seperti pelayanan kesehatan, asuransi dan lain-lain memberikan kepuasan bagi anda ?

SL SR KK TP

5. Apakah anda diikuti sertakan dalam setiap kegiatan organisasi di luar pekerjaan kantor sehari-hari seperti kegiatan, olah raga, arisan, PKK dan lain-lain ?

SL SR KK TP

6. Apakah atasan/pimpinan memberikan kebebasan bagi anda untuk mengikuti berbagai kegiatan yang mendukung peningkatan karier seperti pendidikan dan latihan, seminar dan lain-lain ? SL SR KK TP
7. Apakah fasilitas pendukung (suasana yang kondusif) misalnya tempat parkir, sarana ibadah, ruang ber-AC, kantin yang memadai guna kesuksesan tugas/pekerjaan anda telah terpenuhi dengan baik ? SL SR KK TP
8. Apakah dengan pekerjaan di Kantor ini juga memberikan waktu yang cukup untuk makan, beribadah dan istirahat bagi anda ? SL SR KK TP
9. Apakah kegiatan yang pernah anda ikuti dalam rangka peningkatan karier memberikan pengaruh yang positif bagi kemampuan anda dalam melaksanakan pekerjaan di Kantor ? SL SR KK TP
10. Apakah pekerjaan anda di Kantor memberikan citra yang baik di lingkungan sosial, misalnya keluarga, masyarakat sekeliling tempat tinggal anda, atasan, teman sejawat, atau bawahan sekalipun ? SL SR KK TP
11. Apakah anda turut berpartisipasi dalam memberikan kontribusi berupa ide, saran, kritikan yang dirasakan manfaatnya bagi peningkatan kerja perusahaan khususnya

pada unit pekerjaan anda ?

SL SR KK TP

12. Apakah kebijaksanaan perusahaan untuk menjamin kesejahteraan Pegawai memberikan kepuasan bagi kepentingan anda ?

13. Apakah anda diberi kebebasan dan kemudahan oleh atasan/pimpinan untuk bekerja dengan siapa saja yang disenangi dalam unit kerja yang sama dengan anda ?

SL SR KK TP

14. Apakah pimpinan/atasan anda memberikan sanksi/hukuman berlaku atau bersikap obyektif ?

SL SR KK TP

15. Apakah atasan atau pimpinan anda memberikan pujian atau penghargaan atas prestasi/hasil kerja anda yang memuaskan ?

SL SR KK TP

16. Apakah pujian/penghargaan yang diberikan kepada anda menambah motivasi untuk bekerja lebih produktif lagi ?

17. Apakah pekerjaan anda di Kantor ini mendapat penghargaan dan dukungan dari keluarga dan masyarakat di lingkungan anda ?

SL SR KK TP

18. Menurut anda apakah perilaku pimpinan/atasan anda memberikan pengaruh terhadap motivasi kerja anda pada pekerjaan di Kantor ?

SL SR KK TP

## **RIWAYAT HIDUP**

Hj. Misriyani Niel, Lahir 7 Januari 1991 di Gowa, Sulawesi Selatan. Merupakan Anak Tunggal dari Pasangan DR.H.Abd.Syukur Abu Bakar LC.,M.Ag dan (Almh) Hj. Ramlah Maliang.

Tahun 1996 Sekolah di SD Inpres BTN IKIP 1 dan Lulus pada tahun 2002. Kemudian pada tahun yang sama setelah lulus, mendaftar di SLTP ISLAM ATHIRAH Makassar sekolah selama 3 tahun hingga lulus pada tahun 2005. Pada tahun yang sama melanjutkan ke SMAN 1 Makassar dan lulus pada tahun 2008.

Tahun 2008 mendaftar diperguruan tinggi negeri di Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar. Saya mengambil jurusan Manajemen Ekonomi pada Fakultas Syariah dan Hukum melalui jalur SPMB Lokal dan lulus. Setelah lulus dia mengikuti perkuliahan selama 7 semester.

Pada semester ke delapan tahun 2012 saya mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, Angkatan ke-47 di Samata Gowa selama dua bulan, sejak bulan Maret hingga bulan Mei 2012.